

大学出版社改制后的数字出版发展对策研究

/ 阎立峰 张彦华

摘要：

实行转企改制后，大学出版社的数字出版进程仍受到各方因素的制约。要想继续快速推动数字出版产业的持续健康发展，大学社需在信息化建设和品牌打造方面加大力度，且根据自身特性来构建数字出版商业模式，优化人力资源管理模式，加强对外交流与合作，真正发挥自身活力。

关键词：

大学出版社 数字出版 体制改革 盈利模式

大学出版社占我国出版社总数的1/5左右，已先后实行了转企改制，对国内出版业的发展影响巨大而深远。在数字出版产业蓬勃发展和社会各界努力推动文化产业繁荣的历史背景下，实行体制改革后的大学社的数字出版进程顺利与否，不仅直接影响到大学社改制成果的巩固与完善，且关系到大学社进一步的发展前景。改制之后的大学社如何将数字出版产业与本社自身特性有机结合，不断提升整体出版水平，使自身的竞争力和影响力在旧有基础之上更上层楼，并更好地服务于整个社会的文化建设，应成为整个大学社普遍思考的问题。

一、改制后大学出版社数字出版进程的隐患

（一）旧体制历史惯性的影响。在旧制度基础之上的改革，即使忽略保守势力或既得利益者的“变通”反抗，也往往会沾染旧制度的痕迹。即使改革从整体上得以顺利实施，但在具体实施过程中，总会有各种的缺陷或遗憾。大学社实行的体制改革，也不能免俗。

作为一个健康的生态系统，将那些不符合本系统要

求的成员或对本系统造成危害的成员剔除出局，以维持整个生态系统的动态平衡和良性的进化过程，是重要一环。大学社作为一个生态系统，退出机制和进入机制的完善，同样也是题中应有之义。然而，大学社的进入门槛由于官方所设置的严格的审批制度而显得过高，一旦获准进入，除非发生重大失误，一般情况下并无必要担心被请出队伍。这种情况的存在，很大程度上是事业单位体制历史惯性使然。这并非旧体制的惯性所影响的唯一所在。以退税优惠政策为例，与自主用人权等政策相比，这条政策可为大学社直接带来看得见的收益，因而更动人心。但退税优惠政策的实现，牵涉到很多环节，也更耗费大量的人力与成本，曾有社长“对是否还能继续享受优惠政策表示怀疑”^[1]。制度的体系化，注定了各种制度之间的互相联系与影响。对旧有的不合乎时宜的政策或制度进行的改革，不仅要确保各种制度间的衔接和通畅，且应从整体着眼，激发制度的活力，使得各种资源得以优化配置。

（二）产业发展资金缺乏。从自身的纵向发展来看，我国大学出版社的规模和业绩无疑应受到肯定。

然而,如果与国内外的其他出版社进行横向对比,则令人心生担忧。在国外,以美国的培生教育集团为例,其2007年的盈利水平为88亿美元,^[2]折合当时的人民币642.8048亿元,远远高过当时我国362.42亿元的盈利水准,^[3]更遑论在我国数字出版产业中位置尴尬的大学社了。在国内,新闻出版总署明确提出将在3~5年内培育出六七家资产、销售双双超过百亿元的大型出版传媒企业的目标。^[4]就日渐形成区域垄断地位并纷纷上市的地方社而言,其雄厚的资金更是对部分大学社形成压倒性的优势。

全球化的市场经济将改制后的大学社卷入其中,并逐渐形成一系列占据垄断或主导地位的出版集团。与之相比,大学社显得十分弱小。然而,这并不是最坏的情况。改制后的大学出版社,其数字出版事业尚在草创初期,急需大量先进的设备、专业的人才和最新的科技成果——这都需要大量的资金。于是,更坏的情况出现了:就发展资金的获得而言,改制后的大学社新的优势尚待确立,而旧有的优势已失去或正在失去。

首先,长期以来,纸质图书的销售收入是大学社获利的主要源泉。“然而,中国纸制出版物的销售,这两年增长缓慢,幅度大概在3%~7%,比GDP的增长要低。”^[5]图书出版市场的疲软,导致多数大学社资金流入的渠道被堵塞。原有的其他资金来源渠道,如改制前大学社所在高校的扶持资金,也因改制后关系脱离而大幅减少。

其次,数字出版产业现有的产业链条,以数字技术提供商和网络服务运营商为主导地位。以阿帕比电子书的销售情况为例,由于方正公司掌握了技术和市场,可获得60%的收益,出版社只获得40%的收益。^[6]扣除付给作者的稿费及其他支出,出版社的纯利远低于预期。大学社作为内容提供商,处于产业链条的薄弱地位,不但获益少,且既得利益也容易因盗版侵权行为而遭受损失。产业链地位的边缘化,导致大学社新的资金来源渠道堪忧。当然,还存在其他的资金来源渠道,如利用其他社会力量进行融资等,也因政策或管理体制的限制而受到制约。发展资金的制约,使众多大学社的数字出版之路更加波谲云诡、危机四伏。

(三)人力资源管理模式存在缺陷。由于历史的原因,大学社对技术的研发力度较为薄弱,而将人力资源培养的方向重点定位于内容生产等传统业务方面。受此历史遗留因素的影响,导致了出版社内从事内容生产和传统市场营销的人才较多,而数字出版相关的技术

积累和人力资源培育处于弱势地位。

改制后,多数大学社虽在高新技术研发和人力资源培养等方面加大了投入力度,但因缺少历史积淀,现有的人力资源与实际需要仍存在差距或脱节现象。如多数大学社同时擅长信息技术和现代企业管理的人员较少,且知识相对陈旧,存在“外行领导内行”的嫌疑;即使部分高新技术人员作为新鲜血液加入其中,也多半从事单位的信息系统建设,往往会因不能忍受部分出版社内存在的“一社两制”“一岗两制”及其收入上较大的反差而导致工作态度较为消极乃至离职。

(四)资源整合机制尚待优化。由于历史的积淀及自身所处的“文化要道”位置,大学社不但具有高校自身的学术及人才优势,且与社会其他资源联系紧密,拥有其他类型出版社及从事文化出版工作的其他单位所不具备的资源储备。然而,从目前多数高校的经营状况来看,其资源整合机制尚待优化。

从内部因素来看,尽管多数大学社已吹响了冲向数字出版的号角,但其内部的岗位设置仍保留着传统出版的旧有设置。这种设置能满足传统出版生产的需要,与数字出版流程所要求的岗位设置相去甚远,也增加了资源的耗费程度。从外部因素来看,由于业务的关系,包括学术界及实业界在内的国内外社会各界权威人士或专门人才均与大学社有密切的往来,其自身更是毗邻专门从事思想文化和人才培养的大学之侧,无形中为大学社积累了丰富的经济管理及人才等各类资源。然而,尽管身处宝库之侧,多数大学社至今仍面临数字出版盈利模式欠缺及缺乏与自身特点相匹配的管理模式的现状。这种情况的发生,再一次验证了大学社在有效的资源整合和开发方面机制的不完善。

二、改制后大学出版社发展数字出版的策略

(一)加大信息化建设力度。1. 加强出版社信息门户建设。网络时代所具有的虚拟现实向真实转化及全球开放性的特点,使得先前封闭式的生活结构和信息传输机制逐渐向信息传送流畅的开放社会转型,这也意味着从前的那种封闭销售模式向开放的商业结构转变。作为网络世界的重要节点,信息门户网站在促进虚拟现实向真实转变及促进开放型社会的形成方面发挥着重要作用。

信息门户网站,蕴涵无限商机。一个功能强大的信

息门户网站所营造的虚拟环境,不仅是一个连接世界各地的营销渠道,也是一次将自身良好形象展示在无数第一次接触出版社人士面前的难得机遇,并有效地在受众心目中镌刻出自身的品牌形象,使之成为出版社的隐形客户。功能强大的信息门户所提供的多种人性化服务及所采取的多样的营销手段,能够加强出版社与作者、读者等相关人士间的交流与互动,促进用户黏性,进而促使其从隐形客户向现实客户转变。随着双方互信程度的增加及用户体验强度的增强,不排除出版社和潜力较大的客户进行大规模合作并取得双赢的可能。

2. 加盟数字出版平台。“产品数字化已成为历史发展的必然趋势。数字出版商、技术提供商、销售运营商的供给和需求关系,构成了成熟的出版产业链。”^[7]产业链中,各环节具有自身的优势,从销售运营商和技术提供商的环节来看,由于其涉足数字出版行业较早、资金充裕、技术较完善等原因,已富集了一大批固定的用户群,建设了一些相对知名的数字出版商务平台,可较快地进行产品和技术的升级换代。与之相比,大学社明显弱势,但仍拥有强大的内容生产能力。为防止“以己之短攻人之长”悲剧的出现,与其分散精力进行技术或平台的推广和研发,不如发挥并强化自身特长,“一招鲜,吃遍天”,加大优质内容的生产和提供,打造自身数字出版商不可撼动的地位。

通过与诸如著名网站或通讯公司等技术提供商和销售运营商的合作,采用加盟等方式共同建设大型数字出版平台,可开发立体化阅读产品等多种更有吸引力的媒介融合形态产品,以满足大众最新的需要,还可将众多的学术著作和库存图书通过按需出版等方式来满足大量小众化读者的需求。通过将本社信息门户网站与更加强大的数字出版营销平台的密切结合,可减少以往库存图书过多的顽疾,弥补自身技术和营销渠道不足的短板,还可从广度和深度上推广自身产品,增加本社的知名度,实现良性发展。

(二) 构建数字出版盈利模式。大学社面临的市场环境较为恶劣。从国内范围来看,部委出版社实行转企改制后失去了政策庇护,为生存和发展,其进攻性大大增强,且旧有的权力圈内积累的各种资源仍有相当可观的数量可以利用;地方出版社的危机意识较强,早已开始了兼并重组的战略扩张,且教育出版市场由于利润较大而成为其重点攻克方向。从国际范围来看,实力雄厚的国际出版巨头纷纷布局中国,“20世纪90年代开始,全球出版巨头纷纷涌入中国,丹麦艾阁萌集团进

入中国17年、德国贝塔斯曼集团16年、英国剑桥大学出版社12年、美国圣智学习出版集团12年……不少跨国出版传媒集团进入中国的年头已达到两位数”^[9]。与之相比,众多大学社在硬实力与软实力方面均处弱势地位。不仅如此,大学社在追求利润过程中,担负了大学的部分社会责任。发展资金匮乏的大学社,如果想在兼顾两个利益的基础上实现自身的快速、健康发展,构建一种与众不同的商业模式是必需的。

1. 开拓著作权次级交易模式。在国际范围内,著作权输入对于肩负促进中外文化交流职责的大学社而言,是一项重要业务。同样,在国内范围内,著作权之间的交易亦属常态化内容。在大学社的资金支出中,用于著作权输入的资金数额不菲,且著作权时常面临被盜版的困境。这对于发展资金有限的大学社数字出版之路而言,无疑一片阴霾。转企改制后,大学社的自主经营权增加,可采取多种灵活措施来解决著作权交易价格较高与盜版状况频繁发生的矛盾。采取著作权次级交易模式,即是一种较为适合的方法。

在著作权次级交易模式中,在确保交易双方权利和义务的基础上,交易方式和交易人数的限制均可在不违反协议的基础上灵活处理;在双方约定时期后,可进行一些二次或三次的交易,使得正版内容以多种途径流入市场。另外,正如网络作品的著作权可衍生出相关游戏作品的著作权,游戏的著作权又可衍生出主题公园等相关产品一样,著作权具有能够大幅度衍生很多其他价值的特性,其广泛传播能够为产品的价值大大增值。所以,著作权次级交易模式所打造的利益共享机制,减轻了购买方由于用一次性付讫的支付方式而产生的资金压力,使得更多企业可通过正当途径,获得价格相对低廉的正版内容,也规避了部分企业因资金困难而采用侵权方式来达到目的所产生的风险。由于著作权在不同的群体中会开发并衍生出不同的价值,会令参与著作权交易的各方产业增值,并直接促进著作权交易市场的火爆和对著作权开发力度的加大,间接促进知识的传播与文化产业的繁荣。

2. 加大高教出版市场的挖掘力度。对于大学社而言,其数字出版的盈利点尚在培育之中,且充满变数。在资金来源有限的情况下,为避免经营风险,加大以往擅长的高等教育市场的挖掘和经营力度,形成品牌效应,应是稳妥之举。

其在经营高等教育市场方面,优势较为突出。一方面,自身具有学术功底深厚的作者和编辑队伍,专业基

础扎实,还有较为悠久的历史底蕴,为从事高质量的内容生产夯实了基础。另一方面,不但熟悉广大师生的爱好和阅读习惯,还与各兄弟高校或科研机构之间联系紧密,使得大学社可充分利用本校资源,易与各种类别、层次的兄弟院校建立起各类合作关系,这无形中为本社的出版物市场打开了通道。

然而,大学社将自身优势与数字出版结合起来并不是一件容易的事情。由于各社间的竞争,仅提供优质内容并不能保证竞争优势的获取,还需提供与内容相匹配的服务,即大学社要改变以往那种单纯提供教材、教辅的做法,向教育服务的提供者和学习内容的提供者的角色转变。同时要结合广大受众的需求,注重数字出版产品的多样化和规模化,形成富有竞争力的高等教育、职业教育等阶段性的出版市场,推出更加生动可感的数字产品和多元的阅读方式,巩固本社的竞争力,为盈利能力的持续提升夯实基础。作为世界大学出版社中的佼佼者,牛津大学出版社在这方面的做法具有借鉴意义。

3. 促进长尾盈利模式向“双向循环盈利模式”的转变。当前教育体制下,高等教育市场应成为大学社的重点关注对象。随着经济的发展和大众消费结构的多样化,出版社的结构设置和出版市场的布局结构也应随之调整。这不仅是分散经营风险的需要,也是关系到出版社自身发展能否契合时代发展脉搏,并居于行业前列需要注意的重要因素。在信息社会,大众教育水平逐渐提升,其生活结构与消费习惯等诸多因素与网络密不可分,使得网民的数量以亿计攀升。这种情况的出现,为大学社实行数字出版储备了大量的隐形消费者。就大学社自身而言,其拥有的大规模的教育出版市场和众多小众化的学术出版市场,天然契合数字出版领域所实行的“长尾理论”盈利模式。

小众产品在企业销售或利润曲线上会形成一条长长的尾巴,许多小众产品的点滴销售累加起来,也可使出版社获得丰厚的回报,有时甚至可超过品牌产品带来的利润,这就是销售曲线中的“长尾效应”。^[10]一方面,教育产业化导致每年有数量庞大的新生涌入高校校门,教育的国际化也吸引越来越多的国外学生来中国留学。尚不论其他群体的需要,针对这部分群体而言,就形成了一个可观的高教出版市场,组成了长尾盈利曲线的头部。由消费结构的变化而引起的知识获取需求的分化,较为契合各种细分化的市场,这尤为数量众多的小众化的学术著作出版找到了读者。数字出版还可将内容与多媒体技术等多种富有感染力的表现形式密切结合起来,

制造并满足不同群体的多样需求;可采用计算机技术对数字出版产品的使用范围、使用时间等使用或流通权限进行管理,满足不同群体获取知识各种方式的需求。通过诸如此类的努力,数字出版大大增大并延伸了长尾盈利曲线的尾部。

“长尾盈利模式”所凝聚的大量受众为大学社由长尾盈利模式向“双向循环盈利模式”的转变提供了可能。首先,在注意力经济的市场氛围中,受众通过对内容的关注、个人信息的提供和读相关内容的实现转移。因而,这为大学社实现部分内容的“免费阅读”实现了可能,而“免费阅读”能够吸引越来越多的受众。其次,大量受众的凝聚所形成的强大的关注力量及其个人提供的各种信息,有利于出版社对其完成“二次售卖”,将受众的爱好及消费需求等个人信息出售给需要这些信息的公司,以完成受众的隐形支护过程,并以适当方式投放广告等内容以获益。再次,通过对受众数据库中信息的整理和挖掘,可对受众需求及类型进行精确的分类,并为其提供合适的内容产品及相关服务,与富有潜力的受众或作家展开诸如约稿、合作出版、宣传推广等形式多样的合作,在与更多的相关企业合作中通过在线广告、电子阅读等多种商业化形式来培育富有自身特色的盈利模式,进而形成一个多元化的媒介平台。在此环节中,为作者的成长和受众的阅读提供各种人性化服务,并将优秀作品向数量庞大的读者群予以展示,或通过著作权转让等方式与其他公司合作,拓展作品著作权的价值。此过程凝聚了合作对象的向心力,同时凝聚了大量的受众与合作者。这种将受众发展为合作对象,又通过合作对象增加受众的盈利模式,这种同时又据用户的需求和产业发展的方向来对自身各方面进行完善,从而以更好的方式服务读者的盈利模式,即“双向循环盈利模式”,是大学社发展数字出版应考虑的内容。

(三) 优化人力资源管理模式。现代企业制度是由一个个微观主体构成的,而各微观主体基于成本和收益的比较,对生产任务作出安排,承担相应的责任,以期利润的最大化。出于自身利益的诉求,现代企业制度激发了各微观主体的积极性,显示了勃勃的生机。

大学社要加大体制改革力度,建立适合数字出版发展的现代企业制度,确保权利和义务的统一,使其与数字出版流程相契合。在人事管理制度方面,不仅要确保领导层权责分明、团结和谐、管理科学,且要确保整个人才队伍的稳定、人才的构成合理,从而确保出版社的生机和活力。就大学社而言,可在不触动原则的情况

下,采取多种放权措施,激活各部门、各编辑的积极性和创造性。在开放、自由的学术环境下,激发了积极性的编辑们更易发挥自身特长,与学者等优质资源进行互动性沟通,更易碰撞出思想的火花,增加优质内容产生的概率。

尽管实行转企改制后,大学社从高校的母体之中脱离,校社间的关系产生了质变,但建立起弹性的校社关系非常必要。大学社的良性发展有助于提升该校整体形象,而设立有出版社的大学均是教学和科研力量比较强的学校,是大学社作者资源和自身人力资源的储备库。其一般具有国际化视野,且创新意识较强,专业水平也居于行业前列。大学社展开校社或校院间的合作,以特色学科带动特色出版,同时向学校或学院“定制”专门从事数字出版的人才,为自身的发展提供强劲的动力。

(四) 加强对外交流与合作。作为多数出版社的日常化工作内容,国际版权交易已成常态。实行转企改制后,大学社在自主交易方面更具自主权,因而也更能卓有成效地与国外出版社及其他著作权机构进行著作权、人力资源等领域的交流和合作。大学社应充分发挥自身优势,以更加开放进取的心态加入到国际交流与合作之中,大胆并合理利用各种渠道和资源,拓宽数字出版的领域和范围,以特色出版带动其他领域的出版,优化配置各类资源,实现互惠互补,扩大自身的影响力和知名度。

从国内整体情况来看,出版社转企改制作为社会改革的一部分,意味着旧有的体制被打破,而新的市场空白或历史机遇也正在新旧体制的碰撞之中逐渐呈现。大学社要抓住改制的契机,不但要深化出版社与高校之间的合作,且要深化出版社与企业、政府机构等各类社会力量的交流和合作,实现出版渠道和资源等方面的互惠互补,从而实现自身的企业集团化经营。

结 语

转企改制的实行为大学出版社带来了新的挑战,而数字出版也为整个出版界指出了前进方向。发展并非坦途,前进伴随着曲折。尽管困难重重,大学社仍要借助改制的历史机遇,努力摆脱自身发展的桎梏,提高核心竞争力,探索适合自身发展的数字出版模式,为文化的繁荣作出自己的贡献。

参考文献:

- [1] 毛丽冰.大学社改制进入最后阶段[N].出版商务周报,2010-01-31.
- [2] 陈昕.美国数字出版考察报告[M].上海:上海人民出版社,2008.
- [3] 郝振省.2007~2008中国数字出版产业年度报告[M].北京:中国书籍出版社,2008.
- [4] 张颖超.大学社改制:不应简单地挂个牌子[N].出版商务周报,2009-11-10.
- [5] 陈杭.出版行业如何借助资本市场开拓数字出版业务[EB/OL].新浪读书,2010-06-30.<http://book.sina.com.cn/news/c/2010-06-30/1600270316.shtml>.
- [6] 左健,孙辉.复合出版与传统出版社数字化转型[J].中国出版,2010(8).
- [7] 王佰铭.浅谈大学出版社改制后的定位问题[J].出版发行研究,2011(12).
- [8] 杨晓鸣.论大学出版社的改制[J].浙江大学学报:人文社会科学版,2006(3).
- [9] 马莹.十年国际巨头悄然织网布局中国[N].中国图书商报,2011-09-02.
- [10] 张彦华.国内数字出版所处困境及发展途径研究[D].重庆大学,2011.

(作者单位:厦门大学新闻传播学院)